

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA MAKASSAR UTARA

Andi Nur Alam Rezeki

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar

Dr. H. Muhammad Guntur, M.Si

Staf Pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar
Jl. A.P. Pettarani Kampus UNM Gunung Sari Baru Makassar

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun pengecekan keabsahan data dilakukan melalui cara triangulasi sumber. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara sudah terlaksana dengan baik namun ada satu indikator yang masih kurang baik. Hal tersebut dilihat dari teori yang digunakan untuk mengukur dan melihat keberhasilan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara yang ditinjau dari kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, kerjasama.

Kata kunci : Pendidikan dan Pelatihan, Peningkatan Kinerja

1. Latar Belakang

Perkembangan era globalisasi peningkatan persaingan dalam organisasi baik publik maupun swasta berlomba-lomba untuk mempunyai sumber daya manusia yang tangguh. Terlebih pada sumber daya manusia aparatur yang dimiliki khususnya organisasi sektor publik ataupun instansi pemerintahan.

Peran SDM dalam kemajuan suatu organisasi khususnya organisasi sektor publik atau instansi pemerintahan tidak dapat diabaikan begitu saja. Apabila SDM dalam suatu instansi pemerintahan memiliki SDM yang baik, disiplin, loyal, dan produktif maka organisasi atau instansi akan berkembang pesat, namun kebalikannya jika memiliki SDM yang tidak disiplin, korupsi, kolusi, dan nepotisme, instansi pemerintahan tersebut akan hancur dan tidak bertahan lama.

Pengembangan sumber daya manusia dapat diwujudkan dengan pengembangan karir, pendidikan, dan pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk membuat perubahan baik sikap maupun perilaku pegawai negeri sipil agar menjadi lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Bentuk Pengembangan SDM yang ada di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara diantaranya pendidikan dan latihan untuk pegawai.

Berdasarkan observasi awal adapun masalah-masalah yang ditemukan pada pengembangan sumber daya manusia pegawai negeri sipil di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara adalah dari segi kuantitas tidak

semua pegawai diikuti sertakan dalam pendidikan dan pelatihan hanya yang memenuhi syarat yang akan diikuti dalam pendidikan dan pelatihan.

Adapun syarat pegawai yang terpilih ialah berdasarkan golongan dan jabatan serta latar belakang pendidikan dari pegawai. Diklat dilaksanakan langsung oleh pusat diklat keuangan kemudian pusat diklat itu sendiri yang akan memilih pegawai yang mana saja dapat mengikuti kegiatan diklat yang berlangsung berdasarkan golongan dan jabatan mereka berdasarkan dari pusat.

Setiap awal tahun diadakan diklat untuk pengembangan pegawai. diadakannya diklat pegawai yang terpilih melakukan registrasi atau pendaftaran melalui sistem informasi keuangan kepegawaian dan aktiva. Pihak dari kantor pelayanan pajak (KPP) pratama makassar utara itu sendiri tidak memiliki wewenang langsung untuk memilih atau mengikutkan pegawai untuk mengikuti kegiatan diklat. Seluruh keputusan berdasarkan pusat yaitu kementerian keuangan. Semua pegawai membutuhkan kegiatan diklat tersebut untuk menunjang kerja mereka.

Sesuai dengan data dari pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara jumlah pegawai yang mengikuti diklat dari tahun 2017 hingga 2019 berubah-ubah. Pada tahun 2017 jumlah pegawai yang mengikuti diklat sebanyak 45 orang, pada tahun 2018 sebanyak 51 orang, dan pada tahun 2019 sebanyak 46 orang. Dari jumlah keseluruhan pegawai 119 orang, dimana pegawai dengan

golongan II sebanyak 58 orang, golongan III sebanyak 55 orang, golongan IV sebanyak 6 orang dengan latar belakang pendidikan pegawai yang bermacam-macam S1 sebanyak 53 orang, S2 sebanyak 17 orang, DIII sebanyak 14 orang, dan DI sebanyak 34 orang.

Dari semua data tersebut sebagian besar pegawai hanya mengikuti dan berfokus kepada pelatihan saja. Untuk pendidikan di kantor tersebut hanya 1 yang mengikuti kegiatan pendidikan yaitu pada tahun 2019 di namakan tugas belajar. Pendidikan itu sendiri tergantung keinginan pegawai untuk melanjutkan studinya. Sebagian besar pegawai berfokus untuk mengikuti kegiatan pelatihan saja yang. Sesuai dengan jabatan mereka dan sejauh ini pelatihan yang sangat di perlukan pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suherman (2016) dengan judul penelitian Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta menggunakan metode penelitian Kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Pengembangan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur di Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta belum sepenuhnya berjalan dengan baik.strategi yang diterapkan masih bersifat formal sehingga masih belum maksimal.

Penelitian lainnya yang dilakukan Oleh Siregar (2009) dengan judul Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas

Perhubungan Kota Medan Tahun 2009). Dengan menggunakan metode Kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan sudah baik.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang di jelaskan sebelumnya dimana perbedaanya terletak pada lokus dan fokus. Penelitian terdahulu berfokus pada strategi pengembangan sdm dan pengembangan kompetensi. Penelitian ini berfokus pada pengembangan sdm pegawai yaitu pendidikan dan pelatihan. Berangkat dari beberapa teori, opini dan penelitian sebelumnya maka peneliti ingin meneliti **“Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara”**.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan pada uraian sebelumnya, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara?

3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara.

4. Tinjauan Pustaka

a. Konsep Pengembangan

Pengembangan sebagai bentuk tanggung jawab yang di berikan kepada pegawai.

Pengembangan dinilai sebagai wujud peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program latihan, dan pendidikan. Selain itu pengembangan juga lebih di fokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia seorang pegawai disuatu instansi atau perusahaan baik pada sector swasta maupun publik.

Sikula dalam Sedarmayanti (2017, hal. 188) mengemukakan bahwa pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

b. Konsep Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan suatu sumber daya yang sangat di butuhkan oleh suatu organisasi. Sebab sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Werther dan Davis dalam Sutrisno (2009, hal. 4) menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

A.F.Stoner dalam Larasati (2018, hal.6) mengatakan sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau pengarahan dengan orang-orang yang tepat.

c. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Flippo dalam Sumardjo &

Priansa (2018, hal.89) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses dari

1) Pendidikan yang berkaitan dengan pengetahuan secara umum.terdapat dua level utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam pendidikan, yaitu manajer organisasi dan tenaga profesional.

a. Manajer organisasi (manajerial) yaitu pendidikan bagi manajer organisasi ditujukan dengan berfokus pada peningkatan kemampuan pengetahuan manajer serta kemampuan maanjer organisasi untuk terampil dalam mengambil keputusan.

b. Staf pegawai (operasional) yaitu pendidikan bagi staf pegawai operasional dapat dilakukan melalui pelatihan kerja dan penghargaan,dimana pendidikan tersebut bertujuan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja,mengurangi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh organisasi.

2) Pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam mengemban pekerjaan aktual maupun yang akan di embannya.pelatihan juga dilakukan dalam rangka *upgrading*.

5. Prinsip dan Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Sumardjo & Priansa (2018, hal.94) menjelaskan bahwa

prinsip-prinsip pengembangan sumber daya manusia ialah:

- a. Motivasi,tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku dalam organisasi.
- b. Laporan kemajuan,hasil pengembangan dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan pegawaisebelum mengikuti pengembangan
- c. Latihan,dimana pegawai pada dasarnya dapat menguasai
- d. Keterampilan baru
- e. Perbedaan individu

6. Konsep Kinerja

Kinerja pada umumnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Ivancevich dalam Kasmir (2017, hal.183) kinerja adalah „hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan organisasi““.

Mathis dan Jackson dalam Sumardjo & Priansa (2018, hal.193) bahwa“Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaanya““.

Harsuko dalam Sumardjo & Priansa (2018, hal.194) menjelaskan bahwa yang dimaksud kinerja adalah Kinerja adalah sejauhmana seseorang telah

memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi,baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.Kinerja adalah suatu konsep yang multidimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap,kemampuan,dan prestasi.

Dwiyanto dalam Pasolong (2016, hal.178-179) menjelaskan beberapa indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik,yaitu:

- a. Produktivitas yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan
- b. Kualitas layanan yaitu dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik.kepuasaan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indicator kinerja birokrasi publik
- c. Responsivitas yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat,menyusun agenda dan prioritas pelayanan.
- d. Responsibilitas yaitu menjelaskan apakah kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan prinsip
- e. Akuntabilitas yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendakpublik.

Semua aturan yang ada di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara kepada pegawai berlandaskan aturan yang telah diatur dalam undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara terlebih hal yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara berada di bawah naungan direktorat jendral pajak dan semua berada dalam lingkup kementerian keuangan jadi semua aturan ataupun kebijakan berpusat di kementerian keuangan.

Untuk mewujudkan pegawai negeri sipil sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya maka perlu dibangun pegawai negeri sipil yang memiliki integritas, netral, profesional, dapat memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

7. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Sugiyono (2017, hal.15) menyatakan bahwa data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam dokumen, ucapan dan tindakan responden.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang datanya berupa kata-kata tertulis, uraian yang diperoleh dari informan, dan perilaku subjek yang diamati.

8. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini membahas tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan

Kinerja Pegawai Negeri Sipil di KPP Pratama Makassar Utara. Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 21 bagian e menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak yaitu pengembangan kompetensi. Bentuk pengembangan pegawai tersebut antara lain pendidikan dan pelatihan. Pengembangan ini pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan memelihara kemampuan pegawai agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Peneitian ini menggunakan Teori Pengukuran kinerja oleh Mondy dengan variabel yaitu: Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Kemandirian, Inisiatif, Adaptabilitas, Kerjasama. Dari hasil penelitian yang dilakukan terkait Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di KPP Pratama Makassar Utara Studi Kasus Pendidikan dan Pelatihan.

Kualitas pekerjaan adalah suatu hal yang dapat di ukur dan berhubungan dengan ketelitian, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada. Dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang telah dilakukan oleh sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara mengenai kualitas pekerjaan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Kualitas pekerjaan yang dirasakan pegawai khususnya dalam hal ketelitian, kelengkapan dan kerapian dalam mengerjakan tugas yang diberikan

seperti menyusun berkas-berkas dan penginputan data wajib pajak serta tugas lainnya yang dihasilkan pegawai negeri sipil di KPP Pratama Makassar Utara sudah baik.

Kemandirian merupakan suatu hal yang penting dan harus dimiliki setiap manusia agar manusia tidak selalu bergantung kepada orang lain. Kemandirian biasanya ditandai dengan kemampuan seseorang dalam mengatur pekerjaan yang dilakukannya dan mengerjakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab dan meminimalisir bantuan orang lain. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dalam hal kemandirian pegawai itu berbeda-beda namun memiliki beberapa cara yang sama, dapat diartikan setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam hal kemandirian sudah terlaksana dengan baik.

Inisiatif memudahkan individu untuk mendewasakan cara berfikir. Selain itu inisiatif juga merupakan sebuah respon spontan yang diberikan individu tanpa menunggu intruksi dari atasan. Inisiatif membutuhkan kemampuan adaptasi terhadap lingkungan sekitar untuk mengembangkannya. Inisiatif seorang pegawai sangat diperlukan dalam bekerja, sehingga tidak adanya lagi pekerjaan yang tertunda dan lebih mengefisienkan waktu. Masing-masing individu memiliki inisiatif yang berbeda-beda.

Kemampuan penyesuaian atau sering juga disebut adaptabilitas sangat penting dalam menciptakan hubungan kerja antar sesama pegawai di perlukan penyesuaian diri atau adaptasi yang baik, terlebih jika adanya perubahan lingkungan kerja

baik dari segi perekrutan pegawai baru dan perkembangan teknologi yang terus meningkat. Pegawai dituntut mampu menghadapi semua perubahan yang terjadi. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dalam hal adaptabilitas di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara. Adaptabilitas khususnya sesama pegawai sudah berjalan dengan baik.

Kerjasama yang dilakukan antar pegawai banyak bentuknya tergantung dari aturan yang dibuat dikantor atau individu itu sendiri baik dalam hal mengerjakan pekerjaan dan meningkatkan kinerja masing-masing pegawai. Kerjasama dapat meningkatkan semangat, produktivitas, hubungan sosial, komunikasi dan efisiensi dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dalam hal kerjasama sudah dapat dikatakan berjalan baik untuk meningkatkan kinerja, khususnya pegawai yang sudah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan

Berdasarkan hasil rekapitulasi keenam indikator keberhasilan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di KPP Pratama Makassar Utara dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan sudah terlaksana dengan baik namun terdapat satu indikator yang kurang baik yaitu inisiatif pegawai masih kurang baik dalam bekerja karena masih terdapat beberapa pegawai menunggu arah dulu baru melaksanakan pekerjaan.

9. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pengamatan di lapangan, penulis mengambil

kesimpulan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara sudah terlaksana dengan baik, dilihat dari enam indikator peningkatan kinerja, terdapat lima indikator yang baik, satu indikator yang kurang.

Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa pegawai negeri sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu kemudian diangkat menjadi pegawai aparatur sipil negara oleh pejabat Pembina kepegawaian yang memiliki banyak fungsi dan peran khususnya pemberian pelayanan kepada masyarakat dan sikap yang profesional dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

b. Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan di atas, dapat direkomendasikan saran-saran sebagai berikut :

- a) Diharapkan kepada pimpinan lebih memperhatikan kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk pegawai sehingga adanya pengawasan terhadap pengembangan dan kebutuhan kerja pegawai serta pegawai lebih mengikuti dengan baik kegiatan pendidikan dan pelatihan sehingga kinerja pegawai makin meningkat.
- b) Diharapkan kepada pegawai lebih meningkatkan inisiatif dalam bekerja tanpa menunggu intervensi atau suruhan orang lain jika

pegawai sudah mengetahui cara kerja tugas tersebut.

10. Daftar Pustaka

Buku :

- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, T. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (cetakan ke). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pasolong, H. (2016). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cetakan ke). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Peraturan :

- KMK. Nomor 137/KMK.01/2018 Tentang Pola Pendidikan pegawai.
- KMK 590 Tahun 2016 Tentang Dialog Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.pdf.
- KMK No.467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja.
- KMK Nomor 982/KMK.01/2017

Tentang Program Pengembangan Kompetensi bagi PNS di kementerian keuangan.

PMK.Nomor 18/PMK.01/2009

Tentang Tugas Belajar.

PMK No. 216/PMK.01/ 2018.

PP Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS.

Undang-Undang Republik

Indonesia Nomor 5 Tahun 2014

Tentang Aparatur Sipil Negara.

Skripsi :

Ningsih, N. S. (2012). *Peranan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.*

Siregar, S. (2009). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan Kota Medan).*

Suherman, T. (2016). *Strategi Pengembangan Kompetensi Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Di Badan Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Istimewa Yogyakarta.*

